

Vicerrectorado de Política Académica

MEMORIA DE AYUDAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA PARA  
LA INNOVACIÓN DOCENTE

**PROYECTO: ID2015/0085**

**Desarrollo de habilidades directivas  
en el ámbito de los estudios de grado**

Curso 2015-16

Investigador principal: Carmen González-Zapatero Redondo

**PROYECTO: ID2015/0085**

**Desarrollo de habilidades directivas en el ámbito de los estudios de grado**

Curso 2015-16

**ÍNDICE DE LA MEMORIA**

**1. Presentación del proyecto**

*1.1 Objetivos del proyecto*

*1.2 Descripción de la metodología de implantación*

**2. Implantación del proyecto**

*2.1 Presentación de la actividad a los alumnos*

**3. Resultados del proyecto**

*3.1 Participación*

*3.2 Extensión del proyecto*

**4. ANEXOS**

*Anexo I Documento de presentación del proyecto a los alumnos.*

*Anexo II Test de autoevaluación de habilidades directivas.*

*Anexo III Documento pautado de autoevaluación de habilidades directivas.*

*Anexo IV Ficha de trabajo para el desarrollo de una habilidad de dirección.*

*Anexo V Diapositiva-Póster presentación de la metodología docente en Congreso de ACEDEDOT León, 2016. Técnicas de enseñanza que pueden revolucionar la docencia en Dirección de Operaciones. VII Workshop in Operations Management and Technology. Metodologías Docentes. Docencia en Lengua Extranjera. Recursos Tecnológicos para la Docencia. 7/04/2016 - 8/04/2016.*



## 1. Presentación del proyecto

Por segundo año consecutivo implantamos este proyecto de innovación docente, ampliando las actividades vinculadas al mismo y presentando el proyecto en un congreso de innovación docente en Dirección de Operaciones: Congreso de ACEDEDOT León, 2016. Técnicas de enseñanza que pueden revolucionar la docencia en Dirección de Operaciones. VII Workshop in Operations Management and Technology. Metodologías Docentes. Docencia en Lengua Extranjera. Recursos Tecnológicos para la Docencia. 7/04/2016 - 8/04/2016.

En la presente memoria, dedicamos en primer lugar una línea a presentar la filosofía general del proyecto: El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) añade al necesario aprendizaje de contenidos (competencias específicas de conocimiento), la obtención por parte del alumno de ciertas competencias de habilidad.

En este proyecto nos centraremos en el desarrollo de actividades para la adquisición de competencias de habilidad por parte de los alumnos. Tanto en el desarrollo de competencias y habilidades específicas para el graduado o graduada en Administración y Dirección de Empresas. (e.g. E.1. El estudiante debe ser capaz de analizar y estructurar un problema de una empresa y diseñar una solución (por ejemplo entrada en un mercado); como en el desarrollo de competencias y habilidades transversales. Dentro de estas últimas se incluye la capacidad de “demostrar habilidad” para realizar distintas funciones. Este proyecto se centra tanto en el desarrollo de competencias y habilidades específicas, como en el desarrollo de la competencia transversal de “demostrar habilidades”.

### 1.1 *Objetivos del proyecto.*

El objetivo de esta actividad es triple:

(1) En primer lugar pretende, de manera práctica, ayudar al alumnado a profundizar en el **conocimiento** de las llamadas “habilidades directivas” o “aptitudes de

dirección”. Estas habilidades o competencias forman parte de los conceptos vinculados con las enseñanzas en Dirección y Administración de Empresas.

(2) En segundo lugar también se propone ayudarle a comenzar un proceso de **autoevaluación** y plan de mejora que les pueda llevar a desarrollar dichas habilidades. Estas habilidades son generalmente apreciadas y valoradas en el mundo empresarial, y, muy frecuentemente, son utilizadas en los procesos de selección y promoción de personal realizados en distintas organizaciones. De manera que esté proyecto de innovación docente, pueden, no solo ayudarles a ser más a ser eficaces en todos sus futuros proyectos, desde sus resultados en la asignatura a su futura actividad laboral, sino serles de utilidad en su futura actividad de búsqueda de empleo y realización de procesos de promoción interna. Esta actividad puede resultar de gran utilidad para preparar candidaturas y entrevistas.

(3) Como novedad, en tercer lugar se propone generar actividades y situaciones durante el transcurso del desarrollo de la asignatura que les permitan **desarrollar y poner a prueba** sus habilidades.

(4) En cuarto lugar, de manera indirecta, permite **trabajar** otro de los conceptos típicamente asociados a las enseñanzas en Dirección y Administración de Empresas: Los procesos de **mejora continua, círculo de Shewhart, o círculo PDCA** (Plan, Do, Check, Act).

(5) En quinto y último lugar, esta actividad tiene como objetivo completar los conocimientos del alumnado en otro de los aspectos típicamente asociados a las enseñanzas en Dirección y Administración de Empresas: El Diseño de Puestos de Trabajo.

## *1.2 Descripción de la metodología de implantación*

Esta actividad está diseñada para alumnos que estén cursando sus estudios de grado, se ofertará de manera complementaria y voluntaria a los alumnos de la asignatura

Dirección de Operaciones, se pondrá en marcha una vez transcurridas algunas semanas de docencia y consistirá en las siguientes fases:

(1) Sesión Inicial (1 hora). En ella se presentará al alumno la actividad, sus objetivos (detallados en el apartado anterior) y materiales. Estos materiales incluyen:

- Una definición de las aptitudes que se pretenden trabajar:
  - . Consideración Analítica
  - . Planificación y Organización
  - . Consciencia y trabajo en equipo
  - . Adaptabilidad
  - . Asertividad
  - . Liderazgo
  
- Ejemplos concretos (evidencias) de lo que supondrían estas habilidades o aptitudes en distintos ámbitos: en actividades típicas de mundo empresarial (e.g. supervisión de un inventario, implantación de una campaña de rebajas, planificación de desarrollo de nuevos productos, etc.), en organización de eventos familiares (e.g. fiesta navideña) y también en el ámbito concreto de las distintas actividades que se realizan durante la asignatura (e.g. evaluación continua, trabajos en grupo, exámenes, presentaciones, ...). La idea es que estos ejemplos les muestren que estas aptitudes que luego utilizarán en el mundo profesional son útiles en todos los ámbitos de la vida, muchas de ellas las utilizan y dominan, y se puede empezar desde ya a trabajar en ellas. Primero reconociendo cuándo las estamos utilizando o podemos utilizar, segundo analizando cuál es la percepción de nuestro entorno sobre nuestro grado de posesión de las mismas, tercero identificando aquellas que nos interesa desarrollar, ideando de manera proactiva/creativa vías para desarrollarlas, y por último, practicando.
  
- Guión de trabajo que les ayude a comenzar un proceso de aprendizaje autodirigido. Dicho guión sigue la filosofía de los procesos de mejora continua o círculo de Shewhart.

(2) Periodo de trabajo individual. Durante tres semanas el alumno deberá:

- (a) Evaluar, utilizando los materiales descritos en el apartado anterior, en qué grado ha utilizado durante las semanas previas a la actividad las habilidades directivas en las distintas actividades vinculadas con la asignatura.

- (b) Elaborar una breve autoevaluación pautada de su grado de posesión de estas competencias y un plan de mejora de las mismas.

(3) Aprovechar diferentes actividades realizadas durante el transcurso de la asignatura para poner las habilidades en práctica. Por ejemplo: Durante la exposición oral de los alumnos en diferentes ejercicios o trabajos en grupo se aprovechó para comentar el grado de asertividad de algunos de ellos y a través de qué mecanismos concretos la conseguía (ej. Dominio de la materia, capacidad de responder preguntas sobre el mismo, etc.).

(4) Una sesión final de puesta en común:

Durante esta sesión final se organizaron grupos de trabajo de seis personas y se repartieron las fichas en las que cada alumno había intentado demostrar su capacidad de describir y comunicar habilidades directivas. A cada grupo le correspondieron seis fichas anónimas. Cada grupo se centró en una habilidad directiva y sus miembros debían puntuar de 1 a 10 en qué medida cada una de las seis fichas demostraba de forma convincente la posesión de dicha habilidad. Después debían elegir la mejor y justificar por qué razones había sido escogida la mejor. A continuación se hizo una puesta en común en la que un portavoz de cada grupo exponía la respuesta elegida y explicaba el porqué, el resto de la clase podía comentar su grado de acuerdo o desacuerdo con la evaluación del grupo. De la misma manera se proponían posibles vías de mejorar la respuesta. Y se elegían otras actividades diferentes a las de grado que permitían demostrar posesión de esta habilidad. Por ejemplo: Monitor deportivo, trabajos temporales de cualquier tipo, profesor particular, catequista, etc.

## **2. Implantación del proyecto**

### *2.1 Presentación de la actividad a los alumnos*

Esta actividad se presentó y ofertó a los alumnos de segundo del Grado en Administración y Dirección de Empresas (200 alumnos aproximadamente). La actividad

se vinculó a la asignatura de Dirección de la Operaciones, que incluye dentro del temario el diseño de puestos de trabajo. Este diseño de puestos de trabajo puede incluir la . Este año, se ofertó también a los alumnos de tercero de la Escuela de Relaciones Laborales de Zamora, la asignatura Organización y Métodos de Trabajo.

La actividad se llevó a cabo tal y como se describe en el apartado 1.2. Los anexos de esta memoria recogen parte del material de trabajo utilizado. Para trabajar el reconocimiento de la utilización de las habilidades directivas en el entorno de los estudios de grado se diseñó un test. En dicho test los alumnos debían puntuar de 1 a 5 el grado en el cuál eran ciertas una serie de afirmaciones relacionadas con la utilización de dichas habilidades en las asignaturas que cursaban.

Al finalizar la actividad los alumnos entregaron el test cumplimentado y su hoja de evaluación pautada de su grado de posesión de las habilidades directivas.

### **3. Resultados del proyecto**

#### *3.1 Participación*

Participaron en la actividad un total de 200 alumnos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Salamanca y un total de 20 alumnos en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Escuela de Zamora.

#### *3.2 Análisis de Datos Obtenidos*

Se analizaron estadísticamente los datos obtenidos en el test sacando algunas conclusiones de interés: (1) Se podían identificar dos clústers de alumnos. Uno con notas más elevadas que otro. (2) Aquellos alumnos que en la autoevaluación se puntuaban más alto en posesión de habilidades directivas, como era de esperar, tenían mejores notas. (3) La nota media de los alumnos en el grado correlacionaban más con unas habilidades directivas que con otras. Con la que más correlaciona es con la habilidad de planificación y organización. Y después con la capacidad analítica y con el liderazgo. No correlaciona en absoluto con otras habilidades como el *awareness* (consciencia del impacto de mis acciones en el grupo) o trabajo en equipo, la



adaptabilidad y asertividad. Aunque el test sólo recoge la autoevaluación por parte del alumno, de alguna manera los resultados apuntan a que las notas de grado sólo premian la posesión de algunas habilidades directivas, dejando fuera otras habilidades demandadas por el mercado, aunque diga en la memoria de Grado que sí lo hace.

	Nota Media	Sig (Bilateral).
Cap. An.	-,176	,028
<b>Plan y Org.</b>	<b>-,279<sup>**</sup></b>	<b>,000</b>
Aw y T. E.	-,072	,374
Adapt.	-,009	,913
Asertiv.	-,155	,054
Liderazgo	-,164	,042

Este trabajo sienta las bases para posteriores estudios que nos permitan tener una visión temporal del grado de asimilación de las principales capacidades estudiadas. Por lo tanto, sería altamente recomendable seguir aplicando estas medidas a posteriores promociones para ver el efecto que tienen estas sesiones en la formación de los alumnos.

### 3.3 Comunicación en Congreso de Innovación Docente.

La experiencia y resultados obtenidos fueron objeto de una comunicación oral en Congreso de ACEDEDOT León, 2016. Técnicas de enseñanza que pueden revolucionar la docencia en Dirección de Operaciones. VII Workshop in Operations Management and Technology. Metodologías Docentes. Docencia en Lengua Extranjera. Recursos Tecnológicos para la Docencia. 7/04/2016 - 8/04/2016.

## - *Anexo I Documento de presentación del proyecto a los alumnos.*

### 1. Introducción:

Durante toda nuestra vida intentamos desarrollar diferentes tipos de capacidades, competencias, habilidades o inteligencias para desempeñarnos mejor en los distintos ámbitos de nuestra vida: personal, académico y laboral. Así podemos hablar de capacidades técnicas, capacidades directivas, habilidades directivas, competencias de conocimiento, competencias de habilidad, inteligencia del conocimiento, inteligencia emocional, etc.

Dentro muy poco tiempo os incorporaréis al mundo laboral y necesitaréis mostrar con qué competencias de todo tipo contáis para optar a distintos puestos de trabajo y promociones (tanto en el entorno público como privado).

En ese sentido la posesión de un título de Grado nos ayuda a certificar nuestras competencias de conocimiento o capacidades técnicas.

Sin embargo, a fecha de hoy no existen certificados que demuestren nuestra posesión de otro tipo de competencias que sin embargo son necesarias y muy valoradas en el mundo empresarial. La mayoría de procesos de contratación y promoción interna, de organizaciones tanto públicas como privadas, intentan averiguar si los candidatos, además de sus capacidades técnicas, poseen otras competencias o habilidades.

Por ello, resulta importante para cada uno de nosotros ser capaces de mostrar (“vender”) estas otras competencias que poseemos.

El Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), dentro del que se incluye este Grado, añade al necesario aprendizaje de contenidos (competencias específicas de conocimiento), la obtención por parte del alumno de ciertas competencias de habilidad.

### 2. Objetivo:

En base a estas premisas, este taller práctico tiene como objetivo:

1. La adquisición de competencias de habilidad por parte de los alumnos
2. El desarrollo de la capacidad de demostrar que poseen estas habilidades.

Para ello hemos escogido un conjunto de competencias o capacidades denominadas: ‘habilidades directivas’.

#### ¿Por qué estás y no otras?

- Porque son comúnmente utilizadas en los procesos de selección. Por lo tanto nos interesan.
- Porque que son necesarias para **dirigir procesos y equipos**, pero también son útiles para **dirigir** nuestra propia actividad o trabajo en cualquier **ámbito** de nuestra vida tanto en el **profesional**, como el **académico** o **personal**. Por lo tanto las podemos reconocer y utilizar desde ya, concretamente intentaremos trabajarlas en el ámbito académico.

### 3. Metodología:

1. Presentaremos de algunas habilidades directivas.
2. Presentaremos un sencillo plan auto-dirigido para:
  - a) **Reconocer cuándo las utilizamos** en nuestro entorno académico
  - b) Recoger **evidencias** de que las utilizamos, estas evidencias nos ayudan a mostrar que las poseemos.
  - c) Establecer un plan de mejora auto-dirigido de estas habilidades.

#### 3.1 Presentación de habilidades directivas:

- . Consideración Analítica
- . Planificación y Organización
- . Adaptabilidad
- . Asertividad
- . Proactividad
- . Percepción y Trabajo en Equipo

##### ¿Cuándo se utilizan estas habilidades?

Como acabamos de decir, se utilizan en todos los ámbitos de nuestra vida. Ya las estamos utilizando

##### ¿Todos poseemos todas estas habilidades?

Poseemos algunas de estas habilidades de manera innata, es útil reconocer que las poseemos e intentar desarrollarlas.

Otras no las poseemos de forma innata pero podemos trabajarlas y desarrollarlas. Y completar nuestra dotación de habilidades.

#### 3.1 Plan auto-dirigido para su reconocimiento y desarrollo:

La idea es desarrollar el hábito de reconocer cuándo y cómo aplicas diferentes habilidades directivas.

Para desarrollar este hábito utilizamos la filosofía del círculo de mejora continua. Este procedimiento te puede servir para trabajar cualquier otro tipo de habilidad.

Recoger este proceso por escrito te ayudará a reflexionar. Una vez que lo hagas varias veces lo harás de forma automática sin necesidad de hacerlo por escrito.

### **Paso 1.**

Dedico un momento a conocer e identificar la habilidad que deseo desarrollar.

**En este taller lo haremos respondiendo a un test.**

Anexo II

### **Paso 2. DO**

Intento reconocer una situación en la que la haya utilizado y la redacto brevemente qué y cómo lo hice. Y qué conseguí con ello. Cuál es el logro que evidencia que la utilicé adecuadamente y tuve éxito.

**En este taller lo haremos rellenando la ficha adjunta**

Anexo III

Este segundo paso ya me será de gran utilidad por ejemplo para entrevistas personales. Me ayudará a responder y justificar preguntas sobre mi capacidad organizar y planificar, mi adaptabilidad, asertividad, etc. Con ejemplos concretos que muestran que poseo y utilizo esas capacidades.

### **Paso 3. CHECK**

Intenta evaluar qué tal lo hiciste, qué es lo que has aprendido. Puedes pedir opinión a tus compañeros o familiares. Recuerda que lo importante es que los demás perciban que tienes esas habilidades y las utilizas, no es suficiente con que tú pienses que las tienes. De nada sirve que tú pienses que planificas muy bien tus horas de estudio si luego no obtienes los resultados que esperas; o que creas que te adaptas fácilmente, si los demás no lo ven así, entonces hay que seguir trabajando.

**En este taller lo haremos rellenando la ficha adjunta**

Anexo IV

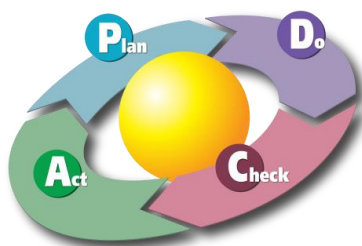
### **Paso 4. ACT**

En base a lo anterior especifica qué harías de manera diferente la próxima vez que realices esa misma tarea. Rectifica, aprende y sigue adelante.

### **Paso 5. PLAN**

Identifica cuándo es la siguiente ocasión en la que puedes poner a prueba esta habilidad y prepárate para mejorar tu actuación y resultados.

Y el círculo Kaizen de mejora continua comienza de nuevo.



Como habíamos dicho al principio, las primeras veces puedes recoger el proceso por escrito, esto te ayudará a reflexionar, después ya lo harás mentalmente de forma automática, puedes seguir repitiendo el círculo.

Este ejercicio te ayudará a:

- 1) Conocer mejor qué habilidades posees y cuándo las utilizas
- 2) Responder preguntas sobre las mismas en posibles entrevistas de trabajo. Te pueden preguntar por ellas de forma cerrada: E.g. ¿Eres una persona organizada? O de forma abierta ¿Cuáles son tus mejores cualidades? En cualquier caso tendrás que justificarlo. Si ya lo has reflexionado y trabajado te será fácil dar argumentos y ejemplos de tus capacidades.
- 3) Desarrollar tus habilidades directivas, y utilizarlas para dirigir tu actividad en los distintos ámbitos de tu vida: personal, académico y profesional.

Manos a la obra:

- **Anexo II      Test de autoevaluación de habilidades directivas.**

**Consideración Analítica**

Definición: Es la efectividad en el análisis de información y situaciones, identificando posibles problemas, recogiendo información relevante y sacando conclusiones lógicas.

Puntúa en qué grado posees las siguientes habilidades o realizas las siguientes acciones vinculadas con dichas actividades.      A/1 Muy bajo      C/3 Medio      E/5 Muy Alto

1.      En qué grado posees esta habilidad (Consideración Analítica):

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

2.      Conoces el sistema de evaluación de cada asignatura desde principio del cuatrimestre (e.g. cuánto cuenta cada parte de la evaluación (examen, trabajo, etc.) sobre la nota final, si hay que obtener una nota mínima en cada parte para aprobar, etc.)
3.      Recopilas semanalmente los distintos materiales – apuntes, ejercicios, soluciones de ejercicios, etc.- necesarios para preparar las pruebas de evaluación.
4.      Identificas problemas rápidamente (e.g. el día que he debo exponer un trabajo en clase coincide con el examen de otra asignatura y no podré asistir)
5.      Identificas rápidamente si te falta algún dato relevante.
6.      Estableces conclusiones lógicas de la información que recopilas.
7.      Desarrollas posibles soluciones y seleccionas la más apropiada. (e.g. si me coinciden dos pruebas de evaluación de dos profesores le propongo una solución con bastante anticipación).

### ***Planificación y Organización***

Definición: establecer un curso de acción para uno mismo y para los otros para conseguir un objetivo específico y monitorizar el proceso.

8. En qué grado crees que eres una persona planificada y organizada:

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

9. Te marcas objetivos concretos y realistas para cada cuatrimestre. (e.g. determino en cuantas asignaturas debo matricularme para obtener los resultados que deseo).
10. Elaboras un calendario para asegurar que adjudicas suficiente tiempo a cada actividad. (e.g. Tiempo para realizar trabajos, tiempo para practicar los ejercicios de cada asignatura, tiempo para trabajar los conceptos teóricos).
11. Elaboras el calendario anterior por escrito.
12. Te marcas prioridades para asegurar que lo que consideras más importante no se quede sin hacer.
13. Eres organizado en tu recopilación de información (e.g. Fechas importantes, Apuntes y otros materiales).
14. Realizas un seguimiento de tu cumplimiento del calendario que te has marcado.

### ***Consciencia y Trabajo en Equipo***

Definición: Reconocer el impacto que pueden tener nuestras acciones, teniendo en cuenta las necesidades y sentimientos de los demás para construir una adecuada relación de trabajo. Deseo de participar como un miembro del equipo.

15. En qué grado crees que eres una persona consciente de la repercusión de tus acciones sobre los demás.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

16. Eres consciente de la repercusión de tus acciones sobre el resultado de los trabajos en grupo.
17. Eres consciente de la repercusión de tus acciones sobre el ritmo y aprovechamiento de la clase para todo el grupo.
18. Eres consciente de la repercusión de tus acciones sobre el trabajo de los profesores.
19. Reconoces tus propias fortalezas, necesidades y sentimientos.
20. Eres sensible a las necesidades, fortalezas y sentimientos de los demás (eg. Compañeros, profesores).
21. Actúas teniendo en cuenta lo anterior.
22. Intentas dar soporte al resto del equipo.

### ***Adaptabilidad***

Definición: Capacidad de responder rápida y efectivamente a cambios o imprevistos para conseguir un objetivo. Modificando las acciones y el comportamiento.

23. En qué grado crees que eres una persona adaptable.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

24. Reconoces cuándo hay que realizar un cambio en tu manera de actuar para conseguir tu objetivo.
25. Ajustas estilos para seguir siendo efectivo. (e.g. en cada asignatura intento adaptarme a los estándares de participación en clase que plantea cada profesor, en cada grupo de trabajo adopto el rol que considero necesario para que el trabajo se finalice de la manera más eficiente posible: e.g. líder, perfil bajo, etc.).
26. Puedo realizar trabajos en grupo con distintos compañeros cada vez.
27. Si un profesor o compañero plantea un nuevo contexto en el que dar solución a un problema en una empresa, aportas nuevas respuestas e ideas.
28. Utilizas distintos argumentos aproximaciones e ideas para defender tus ideas en un debate en clase.



29. Cambias de opinión ante nueva y convincente información.

### ***Asertividad***

Definición: Actuar y comunicarse de manera confiada con los demás. Expresar opiniones que están influidas por convicciones personales, incluso cuándo son desafiadas. Voluntad de tomar decisiones, entrar en acción y comprometerse.

30. En qué grado crees que eres una persona asertiva.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado cuando intervengo en clase:

31. Lo hago de manera confiada a todos los niveles.  
32. Lo hago de manera clara y sucinta  
33. Soy capaz de expresar profundas convicciones personales de forma razonada  
34. Soy capaz de defender mis ideas cuando son desafiadas (de forma razonada, sin recurrir a elevar el volumen de voz).  
35. Soy persistente para hacerme oír en un entorno competitivo.  
36. Soporta ambigüedad e incertidumbre

### ***Liderazgo***

Definición: Habilidad de guiar, dirigir y motivar individuos o a un grupo hacia la finalización de una tarea. Influir activamente en los acontecimientos. Ser proactivo.

37. En qué grado crees que eres un líder.

Vamos a tratar de reconocer si utilizamos esta habilidad en el ámbito de los estudios de grado.

En qué grado:

38. Crees que influyes sobre los acontecimientos (e.g. el desarrollo de las clases, los trabajos en grupo).  
39. Te responsabilizas de lo que sucede

- 40. Motivas a tus compañeros de clase y grupo.
- 41. Inspiras confianza
- 42. Diriges con el ejemplo.
- 43. Te ofreces voluntario
- 44. Tomas iniciativas.
- 45. Tomas decisiones basadas en información disponible, y a menudo incompleta

#### Preguntas de desempeño

Cuál es tu nota media: (A: matrícula, B: sobresaliente, C: notable, D: aprobado).

Ha mejorado tu nota media respecto al curso pasado (A: un paso (e.g. de aprobado a notable), B: dos pasos (e.g. de aprobado a sobresaliente), C: tres pasos)

Has participado o pretendes participar en un programa Erasmus (A: sí, B: no)

¿Cuántas horas dedicas a actividades en equipo (entrenamiento deportivo en equipo, asociaciones y ongs? A: 1, B: 2, C: 3, D: 4, E: 5 o más.

Ficha:

- *Anexo III*

***Documento pautado de autoevaluación de habilidades directivas***

Teniendo en cuenta las pautas proporcionadas en la descripción de esta actividad, describe brevemente una situación en la que hayas utilizado cada una de estas “habilidades directivas” en el entorno de los estudios de grado.

***Consideración Analítica***

***Planificación y Organización***

***Consciencia y Trabajo en Equipo***

***Adaptabilidad***

***Asertividad***

***Liderazgo***

- *Anexo IV*

*Ficha de trabajo para el desarrollo de una habilidad de dirección.*

Qué hice: **DO**

Qué aprendí: **CHECK**

Qué evidencias / pruebas tengo de mi grado de éxito.

Qué haría de otra forma la próxima vez: **ACT and PLAN**

## DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL ENTORNO DE LOS ESTUDIOS DE GRADO

*González-Zapatero, C.; González-Benito, J.; Lannelongue, G.*  
*Universidad de Salamanca*






**OBJETIVO**

Familiarizar, practicar y demostrar posesión de Habilidades Directivas (HD)



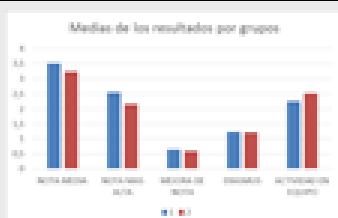
**DESCRIPCIÓN DE  
LA ACTIVIDAD /  
EXPERIENCIA**

- ✓ Dinámica adaptada de **MARKS & SPENCER** (Distribución, UK)
- ✓ CAPACIDAD ANALÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN, AWARENESS Y TRABAJO EN EQUIPO, ASERTIVIDAD, ADAPTABILIDAD, LIDERAZGO
- ✓ Conocer / Reconocer → Sesión 1 hr. Test, lectura activa . 1hr. 
- ✓ Practicar / Mejorar → En actividades clase / Ficha PLAN.DO.CHECK.ACT 
- ✓ Demostrar → Ficha / Sesión 1 hr. / Evaluación por pares 



**DESARROLLO DE  
LA ACTIVIDAD /  
EXPERIENCIA**

- ✓ Respuestas al test:
- ✓ 2 Clusters.



	Nota Media	Sig. (Bilateral)
Cap. An.	~1,176	,028
Plan y Org.	~1,279	,000
Av y T. G.	~1,012	,314
Adapt.	~1,009	,812
Asertiv.	~1,155	,054
Liderazgo	~1,164	,042

- ✓ Nuestra forma de evaluar sólo incentiva algunas HD demandadas por el mdo.
- ✓ La asignaturas son una oportunidad para formar en Habilidades Directivas.